

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>市貝町商工会 (法人番号 2060005003040) 市 貝 町 (地方公共団体コード 093441)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和 3 年 4 月 1 日 ~ 令和 8 年 3 月 3 1 日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■地域に不可欠な小規模事業者が地域コミュニティーを維持し 存続していく と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的 発展に繋げる。 [1] 自社の強みを活かした販路拡大による売上増加</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地 域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 自社の強みを活かした商品・サービスを提供するための 消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、職員が経 営分析を実施し、事業者の強みを明確にする。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した強みを活かした事業計画を事業者 とともに策定し、事業者の売上増加に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の 把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継 続することで計画の実効性を高める。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること リフォーム相談会やいちかいおすすめ商品元気ガイドへ の掲載等を支援し、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者 の売上増加に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>市 貝 町 商 工 会 〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙 4117 番地 12 TEL : 0285-68-0071 FAX : 0285-68-0485 E-mail : ichikai_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>市 貝 町 企 画 振 興 課 〒321-3493 栃木県芳賀郡市貝町市塙 1280 番地 TEL : 0285-68-1118 FAX : 0285-68-3227 E-mail : kikaku02@town.ichikai.tochigi.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状と課題

① 市貝町の概要

当町は、栃木県の南東部に位置し、県都・宇都宮市から約20kmの距離にある。北は那須烏山市、東は茂木町、西は芳賀町、南は益子町に接している。

市街地は、町の中中部と南部に形成され、北部は山間地帯である。

道路は、国道123号線が南部を、県道69号線が東西を、県道163号線が南北を通っている。高速自動車道路は、北関東自動車道の真岡インターチェンジが約30分のところにある。

鉄道はJR東北新幹線、JR宇都宮線の通る宇都宮駅まで約40分の場所にある。また、町内には真岡鐵道市塙駅他二駅がある。

人口は、1万1千6百人（令和2年1月1日現在）で近年の推移は減少状態が続く。

当地域には、植栽面積1.8haを有する関東最大級の「芝ざくら公園」があり、毎年4月から5月の連休にかけて、約20万人の観光客が訪れる。この芝ざくら公園は、平成18年のオープン以来、町を代表する観光スポットとなっている。

農産物では、いちご、トマトの生産が多く、平成26年4月にオープンした「道の駅サシバの里いちかい(※)」は、この新鮮な農産物を求める観光客で賑わう。

(※“サシバ”は、日本に夏鳥として渡来する中型の猛禽類で、2006年、国から絶滅危惧Ⅱ類に指定されている。平成21年の専門家の調査により、当町周辺が世界的な繁殖地であることが判った。道の駅サシバの里いちかいは、これらの生物多様性に富んだ生態系が当町周辺に広がっていることを活かし、自然観察型・農業体験型の道の駅として整備された。)

町南西部の工業団地には、花王株式会社栃木工場等の大手企業の工場がある。

また、北部には、江戸時代から“武者絵”を手がける「武者絵の里」や鯉のぼりの産地、酪農・肉牛の複合経営では国内最大規模の牧場のJET（ジェイイーティ）ファームがある。





【芝ざくら公園】



【サシバ】

② 人口の推移

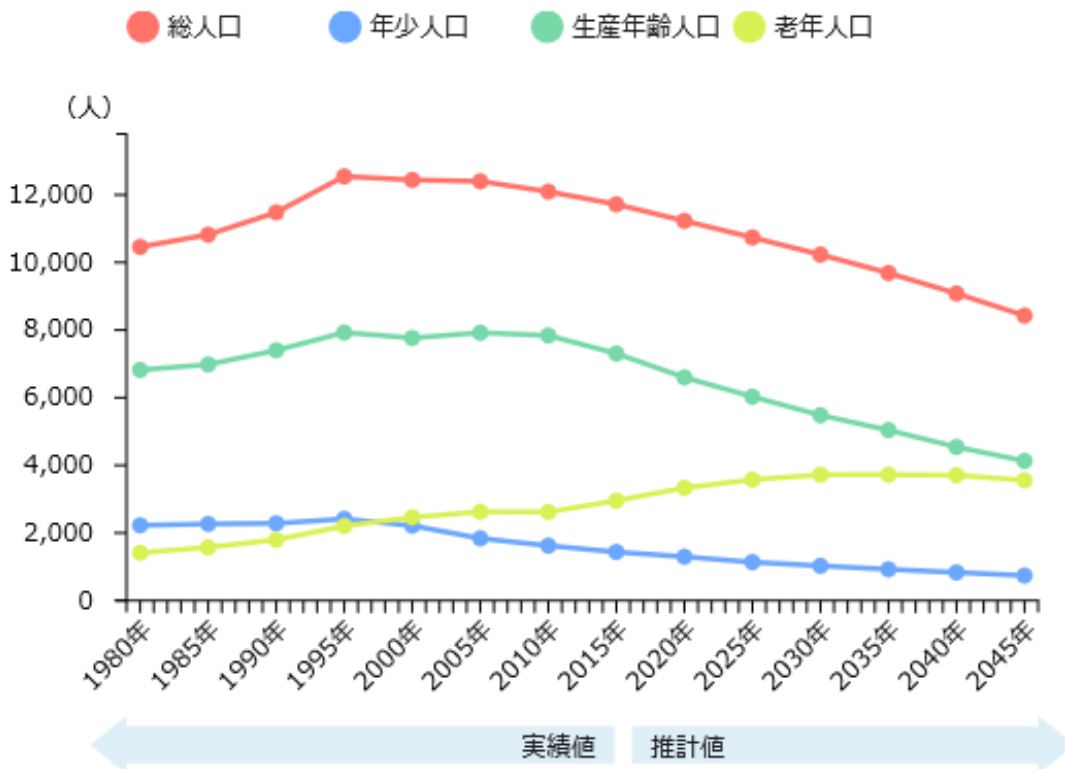
国勢調査によると、1980年には10,495人いた総人口が1995年には12,546人まで急激に増加し、その後2005年にかけて概ね横ばいで推移したものの、その後は人口減少傾向が続いている。

また国勢調査のデータが2015年までのものであるため、町の住民基本台帳を参照すると、2010年1月時点で12,515人、2020年1月時点では11,724人であり、この10年で△791人、6.3%の減少となっている。

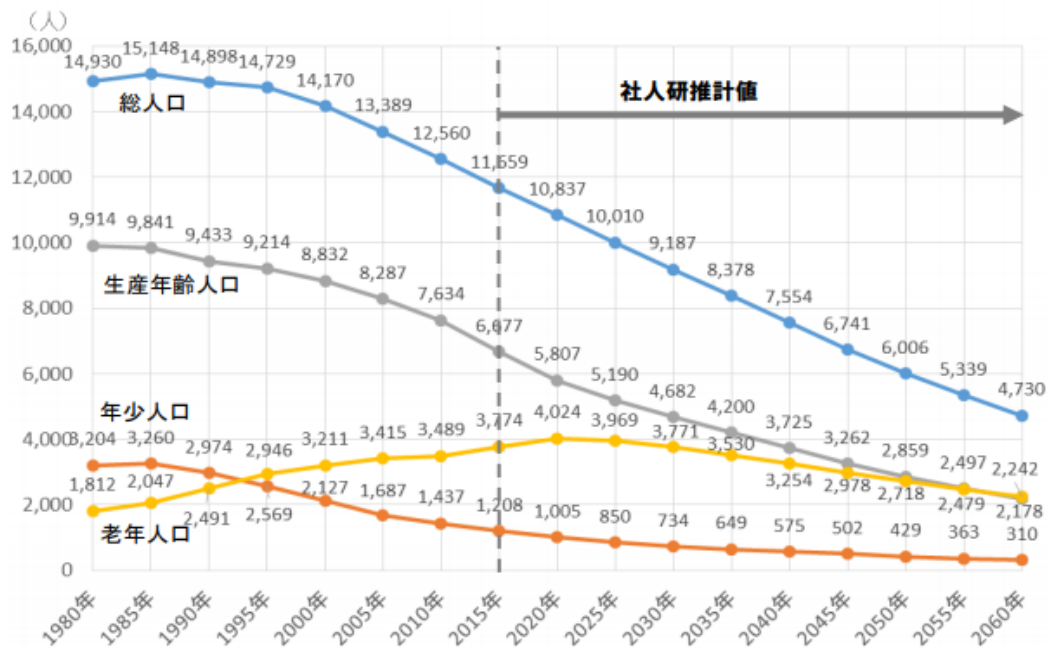
(図表1) 人口の将来推移

[出典] 国立社会保障・人口問題研究所 総務省国勢調査より2017年推計

栃木県市貝町



(図表2) 年齢3区分別人口の推移



【出典】

総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

【注記】

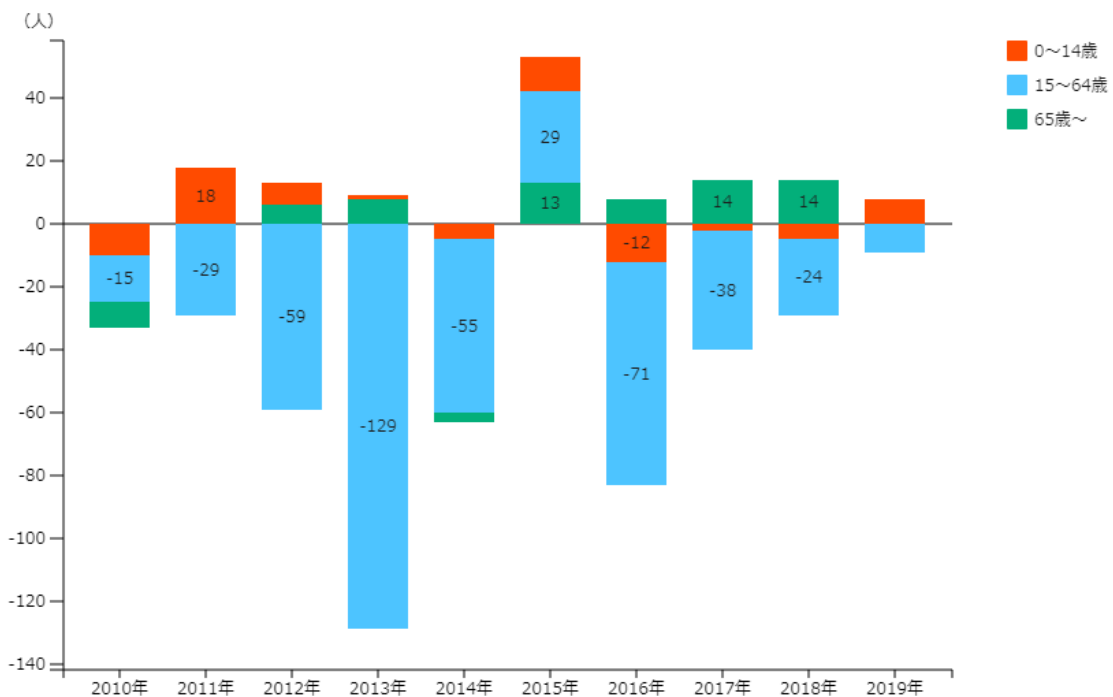
2010年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2015年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータに基づく推計値

(図表3) 年齢階級別純移動数

[出典]総務省 住民基本台帳人口移動報告

年齢階級別純移動数

栃木県市員町



年少人口は1995年の2,414人をピークにその後減少し2010年時点で1,623人となっている。国立社会保障人口問題研究所の推計によると、今後も減少が続く見込みで、2045年には740人になるとされている。生産年齢人口も1995年の7,927人から若干減少して2010年時点で7,840人となっており、2045年には4,129人にまで減少するとされている。一方、老年人口は1980年の1,414人から増加し、2010年時点で2,620人となっており、今後2040年まで増加を続けた後に減少に転じ、2045年には3,559人になるとされている。

人口減少及び少子高齢化が進んだ場合、社人研推計によると、当町の総人口は2010年の12,094人から2045年には8,428人になるとされており、2010年と比べて約30%も減少することになる。地域経済の規模が縮小することにより、商業・医療・交通等の様々な機能・施設が撤退・廃業するとともに、歳入の減少に伴う行財政の悪化により様々な公共サービスを現在の水準で維持することが困難になり、公共施設の統廃合も進むことが見込まれる。

③ 地域全体の現状と課題

◆現状①：15～24歳の年齢層でが高校や大学の進学及び就職の際に転出超過となっている。また、25～44歳でも子育てや生活の場を選ぶ際に転出超過となっている。

⇒課題①：教育環境や雇用環境の改善等、進学および就職時にも引き続き町内に住み・働き収入を得ることのできる環境を創出し、15～24歳の転出を抑えることが課題。

また、子育て環境や生活環境の改善・充実等、安心して子育てや生活ができる地域社会の整備と働く環境の創出により、進学や就学の際に町を出た若者のうち、家族を持ち、子育てをする際に市貝町に戻ってくる人を増やすことが課題。

◆現状②：生産年齢人口の減少と併せて老年人口が増加している。また出生数を死亡数が上回る自然減と、転入数を転出数が上回る社会減が結びつくことにより、町内の人口減少が進行。このままでは今後、需要と生産が減退し地域経済の規模が縮小することにより商業・医療・交通等の様々な機能・施設が撤退・廃業するとともに、歳入の減少に伴う行財政の悪化により様々な公共サービスを現在の水準で維持することが困難になっていく危機感がある。

⇒課題②：人口減少に伴い域内の経済規模が縮小していく環境の変化に対応し、町民が働き暮らし続けることができる社会環境を維持整備する方法をあらかじめ備えておくことが課題。

◆現状③：市塙駅を中心とした旧市街地は人通りが少なく、商業施設も減少している。当町は2011年から毎年、町と商工会が連携し町内プレミアム商品券発行事業をおこなっているが、RESASを利用した当町の2015年地域経済分析によると、民間消費の支出流出率は△49.6%であり、購買力の約半分は地域外へ流出している現状がある。

⇒課題③：旧市街地を中心に空き店舗の利活用により新規出店・創業の促進、主要地方道宇都宮茂木線芳賀・市貝バイパスの利便性を活用し新たな事業者の出店や創業を促進するなど、地域購買力を高め地域内の経済循環を向上させていくことが課題。また当町独自の地域資源を活用した産業を育成することで、地域内外からの購買力の増強が課題。

◆現状④：2006年に関東最大級の植栽面積を誇る「芝ざくら公園」が開園し、当町の観光地として花の見頃である春の時期には約20万人の来園者で賑わう。また、道の駅「サシバの里いちかい」が2014年に開設され新たな観光拠点となった。栃木県調査の市町村別観光客入込数によると、当町は2009年の450,114人から2019年には644,569人まで増加しており、この10

年で比較すると43.2%上昇している。

⇒課題④：人々の自然志向や健康志向が進んでいる社会的傾向があり、自然を感じることができる当町は観光客入込数も年々増加傾向にある。地域資源を活かし観光に更に注力することで、観光客による賑わいづくりと、それによる地域外からの購買力の流入を促進していくことが課題。

④ 地域産業の現状と課題

(図表4)のとおり、平成28年現在で、当町内には390社の商工業者がある。内訳は、サービス業が117社と最も多く全体の三割である。続いて卸売・小売業が85社、製造業が65社、建設業が62社、飲食店・宿泊業が28社となっている。この平成23年から28年の5年間では全業種を合計した増減率こそ△1.7%ではあるものの、飲食・宿泊業は△17.6%と減少率が最も高い。

(図表5)より、当町の商工業者売上高は平成23年の98,958百万円から、平成28年には152,116百万円へ53.7%増加している。特に製造業の売上額増加率が65.8%であり、(図表6)からも製造業は平成23年より出荷額が増加していることがわかる。しかし、栃木県の平成29年工業統計調査によると、市貝町の製品出荷額のうち誘致工場5社の製品出荷額が13,742,143万円のうち12,277,727万円と全体の89.3%を占めており、この出荷額の伸びは大手企業の活動が主因といえる。

製造業以外にも、建設業で20%、卸小売業で15%と売上額が伸びており、また事業者数の減った飲食・宿泊業も売上額の減少率は△2.1%にとどまる。

一方、当町の地元購買率(消費者が居住市町村で買い物をする割合)は11.8%となっており(図表7)、平成21年からの減少は△1.8ポイントではあるが、平成16年からの10年間では△14.8ポイントと大きく減少しており、町内事業所全体の売上の増加は、町内の活発な消費活動とうまくつながってはいないことがわかる。実際、(図表8)の商品別地元購買率から、生活必需品ですら地元で買い物をしない町民が多数である。食料品は36.1%、日用品は29.4%、医療品・化粧品は23.4%と全面的に低水準だ。外食サービスの地元利用は一割に留まる。

(図表4) 町内商工業者数とその業種別内訳

単位：社

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売小売業	宿泊飲食業	サービス業	その他
平成23年	397	70	61	90	34	114	28
平成28年	390	62	65	85	28	117	33
増減数	△7	△8	4	△5	△6	3	5
増減(%)	△1.7%	△1.2%	6.5%	△5.6%	△17.6%	2.6%	17.9%

(総務省：平成28年経済センサス 活動調査より)

(図表5) 町内商工業者売上(試算値)とその業種別内訳

単位：百万円

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売小売業	宿泊飲食業	サービス業	その他
平成23年	397	2,248	79,168	6,745	480	5,654	4,663
平成28年	390	2,713	131,298	7,774	470	4,607	5,254
増減数	△7	465	52,130	1,029	△10	△1,047	591
増減(%)	△1.7%	20.6%	65.8%	15.3%	△2.1%	△18.5%	12.7%

(総務省：平成28年経済センサス 活動調査より)

(図表 6) 市貝町の製造品出荷額の推移

単位：万円

平成 19 年	平成 21 年	平成 23 年	平成 25 年	平成 27 年	平成 29 年
8,484,460	7,838,8393	7,868,014	10,354,336	13,072,920	13,742,143

(栃木県：平成 29 年工業統計調査より)

(図表 7) 市貝町の地元購買率の推移 (商品総合)

昭和 60 年	昭和 63 年	平成 3 年	平成 6 年	平成 11 年	平成 16 年	平成 21 年	平成 26 年
27.1%	22.8%	34.4%	34.8%	32.4%	26.6%	13.6%	11.8%

(栃木県：平成 26 年地域購買動向調査より)

(図表 8) 市貝町 商品別地元購買率

食料品	家電製品	日用雑貨	医療品 化粧品	日用衣料	書籍 文具	スポーツ用 品・玩具	外食
36.1%	2.2%	29.4%	23.4%	5.4%	7.3%	0.8%	11.8%

(栃木県：平成 26 年地域購買動向調査より)

以上、商工業者数の減少抑制と、地元購買率を改善し地域経済を活性化させるためには、地域課題である人口減少問題の克服はもとより、他市町の事業所より競争力のある地域産業の育成が必要であり、これが地域再生のカギといえる。その意味で、特定産業に域内の経営資源を集中させ、得意分野を強化することが重要であり、以下の 2 点が主要な現状及び課題となる。

◆現状①：小売業・飲食業・建設業者数は減少傾向にある。

⇒課題①：個店の魅力化の促進と既存事業所の強化による販路開拓が課題。

◆現状②：市貝町の地元購買率が 11.8%と低水準にある。

⇒課題②：近隣市町に出て町外で働く住民も多く、その人々は町内ではなく大型店やチェーン店が多い近隣市町で日常の買い物をする傾向にある。住民が求める商品・サービスの質やそれらの価格と、地域に店を構える小売・飲食・サービス業等の事業者が提供している商品・サービスの質と価格のミスマッチを解消し、消費者にとって魅力ある事業者を増やしていくことが課題。

⑤ 小規模事業者の現状と課題

平成 28 年時点での当町の小規模事業者数は 196 社あり、平成 23 年比で△16 社、△7.5%となっている(図表 9)。内訳は、サービス業が 70 社と最も多く、続いて卸売・小売業が 49 社、建設業が 33 社、製造業が 17 社、飲食店・宿泊業が 16 社となっている。前出(図表 4)のとおり、町内商工業者数の増減率は△1.7%なので、商工業者数に占める小規模事業者の割合は低下している。サービス業では事業者数が増加しているものの、ほかの業種は軒並み減少しており、特に宿泊・飲食業は 1/4 近く減少している。

町内小規模事業者の業種別売上高についてのデータは公表されていないが、(図表 10)のとおり経済センサスでは従業者数が示されており、人員が削減されていることから小規模事業者の経営状況の厳しさを見て取ることが出来る。

(図表 9) 町内小規模事業者数とその業種別内訳

単位：社

調査年	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売小売業	宿泊飲食業	サービス業	その他
平成 23 年	212	39	18	57	25	64	9
平成 28 年	196	33	17	49	16	70	11
増減数	△ 16	△ 6	△ 1	△ 8	△ 9	6	2
増減(%)	△ 7.5%	△ 15.4%	△ 5.6%	△ 14.0%	△ 24.0%	9.4%	22.2%

(総務省：平成 28 年経済センサス 活動調査より)

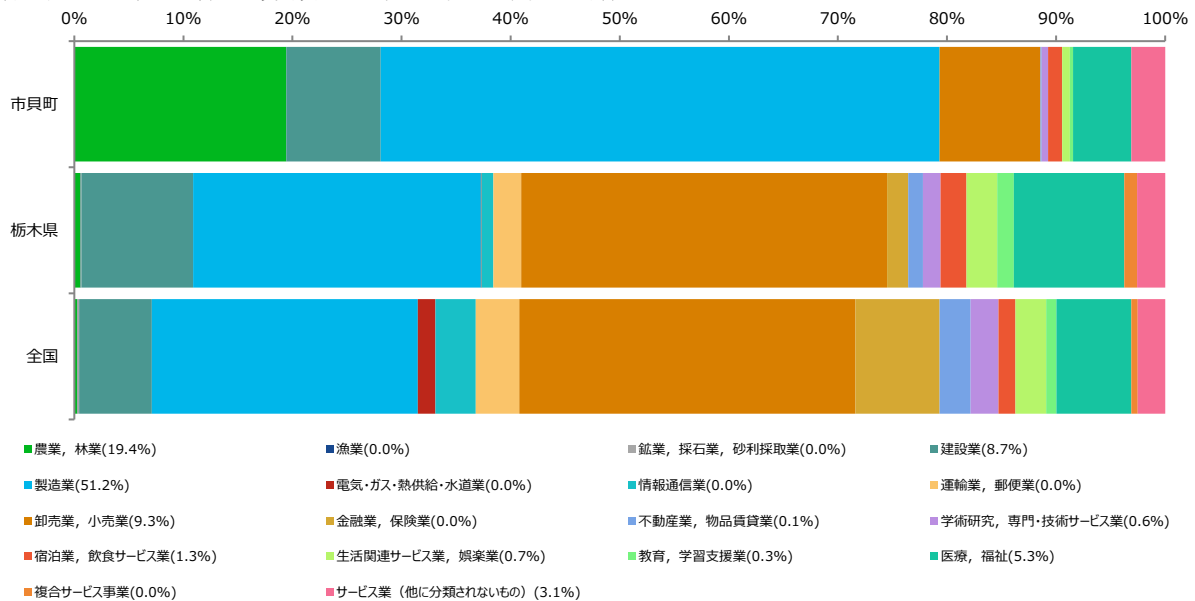
(図表 10) 町内小規模事業所の従業者数とその業種別内訳

単位：人

調査年	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売小売業	宿泊飲食業	サービス業	その他
平成 23 年	502	77	50	172	72	158	19
平成 28 年	451	69	39	137	50	186	17
増減数	△ 51	△ 8	△ 11	△ 35	△ 22	28	△ 2
増減(%)	△ 10.2%	△ 10.4%	△ 22.0%	△ 20.3%	△ 30.6%	17.7%	△ 10.5%

(総務省：平成 28 年経済センサス 活動調査より)

(図表 11) 産業大分類別に見た売上高の構成比



(総務省・経済産業省：平成 28 年経済センサスー活動調査 再編加工)

主要な現状及び課題は以下の 3 点である。

◆現状①：小規模事業者数が減少している業種は宿泊飲食業と卸売小売業だ。

(図表 11)のように、卸売小売業の売上高構成比率が低い。

⇒課題①：人口減少による域内需要の減退への対応と、購買の域外流出の防止、事業所の承継による事業継続や創業・第二創業への支援が課題。

◆現状②：全国と比べ売上高比率が高い建設業の小規模事業者数が減少している。(図表 5)のように、当地域は建設業の売上高比率が全業種の 4 番

目に高く、建設一人親方等の職人が多い傾向にあるが、卸売小売業と同様に小規模建設業の経営者も総じて高齢化している現状がある。

⇒課題②：課題①の小売業と同様に、需要減退により親族でも事業を承継できない経営状況にある事業所が多く、域外への販路開拓が課題。

◆現状③：全国や県と比べ農業の売上高の比率が高いものの、これを活かした食品製造業ほか、農業関連事業は少ない。

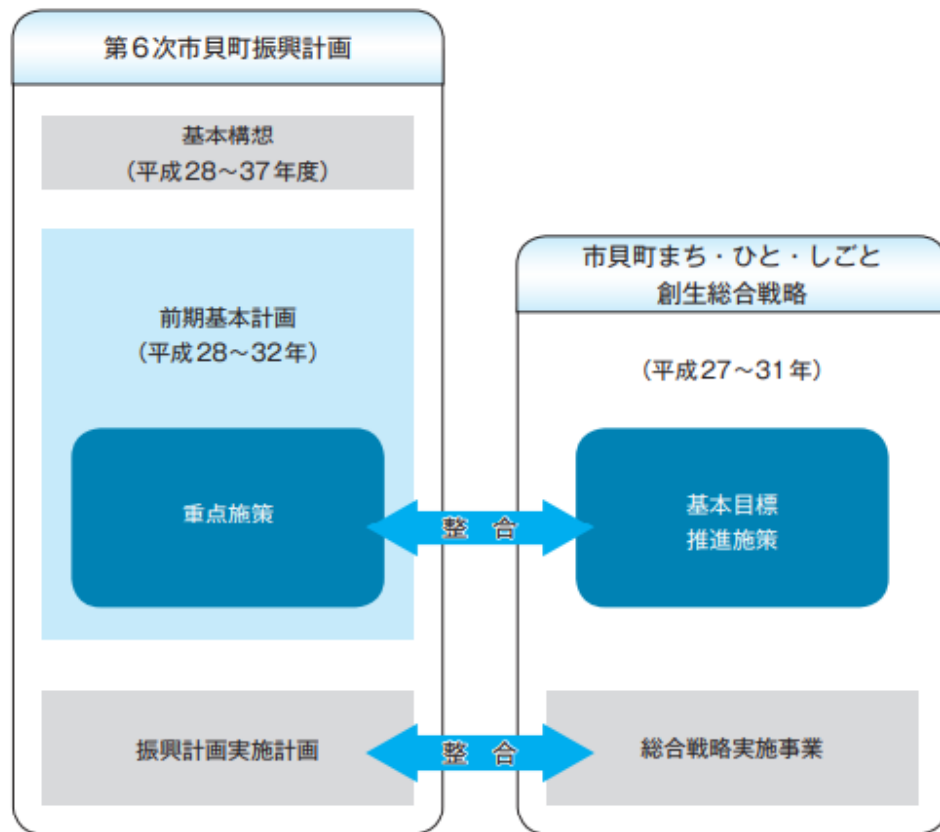
⇒課題③：地域資源である優良な農産物を原料とした農産物加工生産業を営む小規模事業者の商品開発能力向上と販路の確立が課題。

⑥ 市貝町の小規模事業者振興の方向性(ビジョン)

当町では平成28年に、平成32年度を目標年度として「第6次市貝町振興計画」を策定した。また平成27年度に策定した「市貝町まち・ひと・しごと創生総合戦略」は「第6次市貝町振興計画」と相互連携し、当町の経営資源を最大限に活用しながら推進することとしている。「第6次市貝町振興計画」の基本計画では、「市貝町まち・ひと・しごと創生総合戦略」で定めた基本目標・推進施策を重点施策と位置づけ取り組んでいく。

最上位計画である「第6次市貝町振興計画」の計画期間は平成23～32年度であるが、この振興計画の内容を踏まえて策定した「市貝町まち・ひと・しごと創生総合戦略」の計画期間は平成27～31年度となっており、これらは終了期間に1年のズレがあるため、次期からの計画期間は令和3年度はじまりに合わせる。

「市貝町まち・ひと・しごと創生総合戦略」の基本目標・推進施策及び「第6次市貝町振興計画」の重点施策



重点施策では、4つの基本目標と推進施策を設定している。

基本目標	推進施策
基本目標 1 環境と経済を両立した地域産業の構築と雇用の創出	1-1 農業の活性化と担い手の確保
	1-2 農商工観光が一体となった産業振興
	1-3 雇用促進につながる企業支援と企業誘致
基本目標 2 魅力発信による観光・交流の促進	2-1 サシバの里づくりによる認知度向上と「市貝ファン」の発掘
	2-2 道の駅「サシバの里いちかい」を活用した観光・交流の推進
	2-3 転入者・移住者への環境整備
基本目標 3 若い世代に選ばれる子育て支援の充実	3-1 子育て家庭にやさしい環境の充実
	3-2 次代を支える力と郷土愛が育つ教育の充実
	3-3 町ぐるみでの結婚支援
基本目標 4 美しい里地里山で健康で安心して暮らせる地域づくり	4-1 誰もが健康で暮らせるまちづくり
	4-2 多くの世代がふれあう機会の充実
	4-3 安全で利便性が高いまちづくり

以上、振興計画では、①環境と経済を両立した地域産業の構築と雇用の創出、②魅力発信による観光・交流の促進、③若い世代に選ばれる子育て支援の充実、④美しい里地里山で健康で安心して暮らせる地域づくり、の4分野に分けて計画を展開し、将来像『人と自然が響き合い 一人ひとりがはつらつと輝くまち～サシバの里を目指して～』実現に向けた施策に取り組んでいく。

施策の中で小規模事業者の振興に関連する項目は、「①環境と経済を両立した地域産業の構築と雇用の創出」の「1-2農商工観光が一体となった産業振興」

中に組み込まれている「商工業の振興」である。具体的な施策は以下のとおり。

1. 個店の魅力化の促進	<ul style="list-style-type: none"> ①商工会などと連携し、高度化・情報化のための融資や経営支援の強化を図る ②研修や交流活動等を通じた事業者の育成 ③各種イベントへの出店を促し、商業を活性化 ④地域ブランド支援事業等による、魅力ある商品づくり ⑤インターネットを利用した直販を支援 ⑥買い物弱者への対策を検討 ⑦地元での購買促進を図るべく、いちかいプレミアム商品券事業の継続支援
2. 新たな商業集積の促進	<ul style="list-style-type: none"> ①地方道宇都宮茂木線芳賀・市貝バイパス沿線における新たな事業者の出店や創業を促進 ②創業や新分野進出を目指す事業者に対しては県の産業振興センター（よろず支援拠点）をはじめとした国・県などの制度も活用しながらの技術的支援 ③旧市街地を中心として、空き店舗の利活用などにより新規出店を促進
3. 既存事業所の強化	<ul style="list-style-type: none"> ①異業種交流の促進、新分野進出への支援、融資制度の活用促進、経営・技術支援体制の充実などにより、既存の地域企業の高度化と経営基盤の強化 ②消費の成熟化に対応し、情報発信の強化、市貝ブランドの商品開発など、販売機能の強化・充実を促進 ③新技術導入などによる競争力強化の促進、地元木材使用の奨励、建設廃棄物のリサイクルの促進等による、建設業の振興
4. 創業の促進	<ul style="list-style-type: none"> ①町、商工会、企業が連携し、県・広域圏と連携を図りながら、創業を支援する体制を整備 ②次世代の地域からの企業化に向けて、子どもたちに対して、地域の産業や手づくりの技術・文化などにふれる機会の充実を図る

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ「①10年後のあるべき姿」を当町の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当町小規模事業者の長期的な振興のあり方

と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

地域に不可欠な小規模事業者が地域コミュニティーを維持し存続していく

地域経済規模の縮小地域においては、歳入の減少に伴う行財政の悪化による公共サービス水準低下のみならず、商業・飲食業・建設業等の様々な機能・施設が撤退・廃業してしまうが、既にこの状況に近づきつつある。このような状況に本格的に陥ると、生活関連サービスの低下による生活の不便さと人口減少により地域コミュニティーの崩壊を招いてしまう恐れがある。

当町においては既に、生活関連の商業・飲食業・建設業等が地域住民に提供できていない現状がある。住民が町内で生活し続けていくうえで必要とするサービスを、町外まで出ることなく近場で提供を受けることが出来る“地域インフラ”ともいうべき生活を下支えする小規模事業者は必要不可欠である。移動が不便になる高齢化社会への有効性に加え、近場でインフラサービスを楽しむことは全年齢層にも有用である。

当商工会、当町が描く10年後の小規模事業者のあるべき姿は、地域生活を下支えする小規模事業者が、しっかりした経営基盤のうえで顧客の求める商品・サービスを揃えて地域住民に優良な価値を安定的に提供し、地域コミュニティーを維持し続けている姿である。

②商工会の役割

● 地域に不可欠な小規模事業者が地域コミュニティーの維持し存続するために

地域住民が生活するうえで、必要とするサービスを提供する“地域インフラ”ともいうべき生活を下支えする小規模事業者が必要不可欠である。

については、当商工会では、地域生活を下支えする小規模事業者がしっかりした経営基盤のうえ地域住民に顧客価値を提供し続けていくために必要な経営資源の明確化（組織プロフィール等）と、それを確保するための手段手法を提案する。

具体的には、当該事業者の事業計画策定支援はもちろん、これら多くの小規模事業者が高齢化していることを踏まえ事業承継支援を行う。

③市貝町の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が『地域に不可欠な小規模事業者が地域コミュニティーの維持し存続する』状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P8「⑥市貝町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「環境と経済を両立した地域産業の構築と雇用の創出」の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（3）経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は小売業・飲食業・建設業・理美容業等の生活関連サービス関

係事業を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標1】 自社の強みを活かした販路開拓による売上向上

- ①小規模事業者が自社の強みを見出し、それを活かして販路拡大に繋げ、売上増加を実現する。
また、これにより経営基盤が安定し、事業を継続させる事業所が増えることで、当地域に住む人々の生活インフラを守っていくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標】 自社の強みを活かした販路拡大による売上増加

◆方針1◆重点支援先の選定

これまでは事業計画策定件数増加のみに注力してきたため、策定支援した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容及びスケジュールにより、事業計画の効果を十分に発揮できないケースが散見された。

本計画では、小売業・飲食店・建設業・理美容業等の生活関連サービス事業者を中心とした33者程度を重点支援対象事業者として定め、事業者に寄り添った支援により実現可能で売上増加に繋がる事業計画づくりを目指す。

なお、重点支援先の選定にあたっては、公平性の観点から支援が特定の者に偏重しないよう配慮する。

また、重点支援先の中から年度毎に先行モデルケースを作りながら事業を進め、自助努力により新たな販路先を切り拓こうとしている事業者や、各種補助金申請を希望する事業者などへの波及効果を図る。

◆方針2◆経営分析を重視した事業計画策定支援

当地域の経済動向、重点支援先とする生活関連サービス業者各々の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析した上で、強みを見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、この強みを前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路開拓に繋げる事業計画の策定を支援する。

事業計画策定後は、計画の進捗確認を行うとともに、売上増加額や新規顧客獲得数を把握し、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

◆方針3◆新たな需要の開拓による売上増加支援

「リフォーム相談会」の開催や「いちかいおすすめ商品元気ガイド」および「ホームページ」による情報発信など、当商工会独自の集客チャネルの活用を勧め、新たな需要の開拓を支援する。

リフォーム相談会は年1回開催し、チラシやポスターで地域内外の消費者に周知して集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。

いちかいおすすめ商品元気ガイドでは、小規模事業者の商品・サービスに関する情報やお得なクーポンに関する情報を掲載し、新規顧客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組みを提供し、重点支援先の売上増加を図っていく。

チラシには、QRコードを掲載し、ホームページとリンクして小規模事業者の認知度向上を図り、新規顧客の獲得を図る。

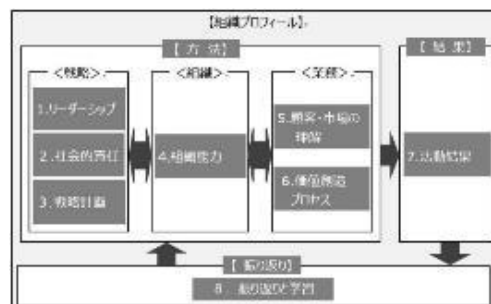
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が魅力ある商品・サービスを武器に安定した経営を続けることにより、地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、従来から実施してきた栃木県独自の4つの事業である「企業カランクアップ事業」、「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」を引き続き活用する。

『企業カランクアップ事業』

経営革新の継続的な実行により、経営品質の高い優良な企業を創出することを目的とした事業。企業が目指す構想（事業計画）を実現させるために取り組む活動を6つの視点で分析し、他企業とのレベルを比較。どのような成功要因（強み）のもと、成果に結びついているかを明らかにする。

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は60社。



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラクルひと・しくみ研究所代表の小阪裕司氏が提唱する手法で、売上（＝顧客数×客単価）は顧客が行動した結果だとし、「顧客との強固な人間関係」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり」を構築することで新規顧客の獲得、客単価増、来店頻度の向上に繋げるもの。年1回開催されるセミナーに参加するとともに、学んだ手法を実践する。

『スローライフ推進事業』

地域固有の食材と新たな調理法で、“そこにしかない味やサービスを提供する”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にした、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの内容で、平成15年度に開始された。

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和2年度は85企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査	
実施内容	栃木県等が実施する調査を活用して地域の経済動向に関する情報データを収集し、それらを専門家と連携して整理・分析を行った。
結果・課題	【結果】 外部機関の実施した調査（栃木県及びあしぎん総合研究所）や全国中小企業景況調査、栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、事務所で配布したほか事業計画策定支援時に小規模事業者を提供した。 【課題】 調査を単独実施して報告書を作成するには、相応の業務量と高い専門知識を求められる。その専門知識をカバーするために外部専門家を活用すると費用を要するので満足な調査はできなかったことが課題である。
今後の展開	外部機関の実施した調査結果を分析加工して、必要とする小規模事業者に迅速に情報提供する。活用する調査の内容は再検討する。個社支援に繋がる調査については、経営状況の分析の際に、RESAS、商圈分析システム（MieNa）を活用して個社に即した情報を提供する。

(2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向調査公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査公表回数	16回	20回	20回	20回	20回	20回

（特記事項）現行は、令和元年度の実績

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none">○管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する○統計データから当管内の特性・変化を掴む○当管内に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	市貝町商工会管内
分析手段・手法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ）」やRESASを活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を職員が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》・地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析</p> <ul style="list-style-type: none">・まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析・産業構造マップ → 産業の現状等を分析 <p>《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>RESAS・MieNaから得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none">○当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する○小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる○職員が巡回指導を行う際の参考資料とする○職員間の情報共有ツールとして活用する

② 外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向分析

<p>目的</p>	<p>栃木県商工会連合会や栃木県、あしぎん総合研究所が行う調査結果を分析し、当商工会が独自に実施する管内経済動向調査の内容と比較することで、当地域の傾向や課題等を把握する。</p>																									
<p>調査データ 分析項目 収集目的 分析回数</p>	<p>栃木県や市貝町の経済動向を把握できる調査を活用して継続的に調査項目を分析し、地域の現状や将来予測を捉える。活用する調査結果は職員が入手し、分析内容を付して迅速に公表する。</p> <p>活用する調査内容は以下のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="515 788 1372 1456"> <thead> <tr> <th>調査データ (調査名) (実施機関)</th> <th>分析項目</th> <th>収集目的</th> <th>調査時期</th> <th>公表時期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中小企業景況調査 (市貝町商工会)</td> <td>・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題</td> <td>栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析</td> <td>9月</td> <td>調査時期の 2か月後</td> </tr> <tr> <td>中小企業景況調査 (全国商工会連合会)</td> <td>・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題</td> <td>栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析</td> <td>6月 9月 11月 3月</td> <td>調査時期の 2か月後</td> </tr> <tr> <td>あしぎん経済概況 (㈱あしぎん総合研究所)</td> <td>・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢</td> <td>栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析</td> <td>毎月</td> <td>調査時期の 翌月</td> </tr> <tr> <td>県内経済情勢報告 (関東財務局)</td> <td>・種別業況 ・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢</td> <td>栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析</td> <td>4月 7月 10月 1月</td> <td>調査時期の 2か月後</td> </tr> </tbody> </table>	調査データ (調査名) (実施機関)	分析項目	収集目的	調査時期	公表時期	中小企業景況調査 (市貝町商工会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	9月	調査時期の 2か月後	中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	6月 9月 11月 3月	調査時期の 2か月後	あしぎん経済概況 (㈱あしぎん総合研究所)	・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	毎月	調査時期の 翌月	県内経済情勢報告 (関東財務局)	・種別業況 ・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	4月 7月 10月 1月	調査時期の 2か月後
調査データ (調査名) (実施機関)	分析項目	収集目的	調査時期	公表時期																						
中小企業景況調査 (市貝町商工会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	9月	調査時期の 2か月後																						
中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	6月 9月 11月 3月	調査時期の 2か月後																						
あしぎん経済概況 (㈱あしぎん総合研究所)	・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	毎月	調査時期の 翌月																						
県内経済情勢報告 (関東財務局)	・種別業況 ・個人消費動向 ・住宅投資動向 ・設備投資動向 ・公共投資動向 ・雇用情勢	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	4月 7月 10月 1月	調査時期の 2か月後																						
<p>成果の 活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する ○小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる ○職員が巡回指導を行う際の参考資料とする ○職員間の情報共有ツールとして活用する 																									

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

① 外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査													
実施内容	インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>需要動向調査の実施回数</td> <td>0回</td> <td>3回</td> <td>6回</td> <td>6回</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>外部機関が実施する調査から支援対象事業者の業種における需要動向を調査したが、回数は目標を達成できなかった。</p> <p>【課題】</p> <p>比較的安易に調査ができ、事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料として有効であった。</p> <p>しかし、一部の提供事業者では、これがマクロ的で、もっとミクロ的なニーズ等を欲していたことへの対応が課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	需要動向調査の実施回数	0回	3回	6回	6回	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
需要動向調査の実施回数	0回	3回	6回	6回	未定								
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。</p> <p>具体的には、これまでの外部機関の実施する調査を利用して需要動向を情報提供することは継続実施し、個別に実際の顧客やテストマーケティング時に動向を調査して事業者に提供する。</p>												

(2) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 住宅リフォーム相談者へのアンケート調査	—	13者	13者	13者	13者	13者

(特記事項)

※現行は令和元年度の実績

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① 住宅リフォーム相談者へのアンケート調査の実施	
対象事業者	重点支援先を中心とした建設業者
調査目的 および内容	<p>【調査目的】</p> <p>1 1月に開催される町民祭で「リフォーム相談会」を実施し、来場したリフォーム相談者からアンケート調査を行い、地域顧客の需要動向を測る。この際、金額・満足度を中心とした感想や要望を関係業者にフィードバックして改善に繋げる。</p> <p>【調査手段・手法】</p> <p>商工会職員が来場者にアンケート調査を実施する。調査へ協力いただいた来場者には粗品を進呈する。</p> <p>【分析手段・手法】</p> <p>調査結果は職員が集計し、基本的な分析として調査項目ごとに単集計を行い、「ニーズのあるサービス」「価格帯」「顧客層」などの傾向を見る。また必要に応じて専門家に依頼し需要予測を行う。</p>
調査項目	<ul style="list-style-type: none">・求めるサービスのコンセプト(早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等)・リフォームが必要だと感じるタイミング(築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高年齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等)・求める技術(最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等)・求める機能(アレルギー対策等)、機能性(バリアフリー等)、安全性(耐火・耐久等)、経済性(省エネ等)、防災・防犯対策等)
結果の 活用方法	<p>アンケート調査の分析結果は、当該事業者へフィードバックし、新商品、新サービスの開発および現商品の改善などに役立ててもらおうとともに事業計画策定や実施支援時に活用する。</p>

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし													
実施内容	全職員が巡回や窓口相談、セミナー勧誘時に声かけを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>掘り起こしのための延べ巡回訪問回数</td> <td>30回</td> <td>500回</td> <td>500回</td> <td>477回</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を達成した。経営者の年齢が上がるにつれ経営分析の必要性を認識いただけない割合が上がる傾向にあった。</p> <p>【課題】</p> <p>掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解してもらえず、巡回訪問回数の割には、経営状況分析者数が少なかった。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	30回	500回	500回	477回	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	30回	500回	500回	477回	未定								
今後の展開	経営分析対象者の掘り起こしは、重要であるため継続する。但し、課題や結果でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが重要なため、商圏分析システム(MieNa)を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。												

② セミナーの開催による経営分析の実施													
実施内容	経営分析セミナーを年2回程度開催し、受講者が分析手法を習得することによる経営状況分析を支援した。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析セミナー受講者数</td> <td>4者</td> <td>3者</td> <td>9者</td> <td>8者</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>受講者数は目標を達成できなかった。セミナー受講者は、分析手法の習得をし、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	経営分析セミナー受講者数	4者	3者	9者	8者	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
経営分析セミナー受講者数	4者	3者	9者	8者	未定								

	<p>【課題】 開催日程により、都合で参加できる受講者が絞られてしまった。また、基礎レベルからの内容で分析手法を網羅的に習得させる内容であったため研修時間も長くなってしまったことが課題である。</p>
今後の展開	<p>上述の結果・課題を踏まえ、経営分析の重要性を認識させるうえで効果的な集団セミナーを継続実施する。 改善事項としては、個別の相談時間を拡充して参加者の習熟レベルに合わせた支援とする。</p>

③職員による経営分析の実施

実施内容	<p>セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に経営状況分析を実施した。</p>												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析事業者数のうち、職員によるもの</td> <td>4者</td> <td>16者</td> <td>13者</td> <td>11者</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者で完了しなかった者や持続化補助金申請者等に対して、経営分析を行った。</p> <p>【課題】 支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	経営分析事業者数のうち、職員によるもの	4者	16者	13者	11者	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
経営分析事業者数のうち、職員によるもの	4者	16者	13者	11者	未定								
今後の展開	<p>上述の結果・課題を踏まえて、一部改善し継続する。 職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。</p>												

2)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①商圏情報(MieNa等)の提供数	—	20件	20件	20件	20件	20件
②セミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③経営分析件数	10件	40件	40件	40件	40件	40件

(特記事項) ※現行は、令和元年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識を教授し、セミナー内で分析を実施する。それ以外の者については③職員が経営分析を実施する。

事業計画策定及び策定後の実施支援（フォローアップ）を適切に実施するため、現状と課題を踏まえ、事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況分析支援を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」また、当地域の経済循環を活性させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」を対象とする。
実施内容	これまで同様、巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけを継続実施する。 これに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圈において、どのような商品やサービスに需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上を喚起し、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革につなげ、経営分析に結びつける。
手 段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径500m、1km、3km、5km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
結果の活用方法	紙媒体により情報を事業者に提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	<p>①の掘り起こしを行った事業者のうち、重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」、また、当地域の経済循環を活性させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」の参加を予定する。</p>
セミナー内容	<p>事業計画策定及び策定後の実施支援を適切に実施するため、事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況をしっかりと把握することを目的に開催する。</p> <p>については、事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせることに始まり、経営分析方法のレクチャー後に自社の分析を行う。</p>
講師	中小企業診断士、税理士等
開催回数	2回
募集方法	<p>○当商工会ホームページに掲載して広く周知する</p> <p>○参加予定者に開催案内を郵送す</p> <p>○巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する</p>
参加者	10者
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<p>分析結果は、当該事業者と共有し、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。セミナーには職員も同席し、参加者のフォローにあたりるとともに、分析手法を学び、③を実施する際にはセミナーでの分析手法と大きな差が出ないようにする。また、セミナー時に分析が完了しなかった者には③にて職員が分析することで必ず対象者に結果をフィードバックする。</p> <p>また、これらの分析結果は内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化に繋げる。</p>

③職員による経営分析の実施（継続・改善）

対象者	①で掘り起こしを行った事業者で、持続化補助金申請事業者やマル経融資利用事業者、記帳機械化利用事業者等を対象とし、重点支援先に加えてセミナーを受講できなかった重点支援先以外の事業者を拾う。
分析手法	経産省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小機構が提供する「経営計画つくるくん」、全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめシート」を活用して分析。
分析項目	《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等
結果の活用方法	分析結果は、必ず当該事業者にフィードバックし、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。 また、これらの分析結果は内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化に繋げる。

5. 事業計画の策定支援に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定セミナーの開催

実施内容	事業計画策定セミナーを年3回開催し、受講者が計画策定を習得することによる事業計画策定を支援した。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定セミナー受講者数</td> <td>7者</td> <td>20者</td> <td>9者</td> <td>9者</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>受講者数は目標を達成できなかった。 セミナーの受講者は、計画策定の手法を習得したことで計画策定の重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。</p> <p>【課題】</p> <p>開催日程により、スケジュールの都合で参加できる受講者が絞られてしまった。また、内容が基礎レベルから分析手法を網羅的に習得させるものであったため研修が長時間となってしまったことが課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	事業計画策定セミナー受講者数	7者	20者	9者	9者	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
事業計画策定セミナー受講者数	7者	20者	9者	9者	未定								

今後の展開	<p>上述の結果・課題を踏まえ、効率的な集団セミナーを継続実施する。</p> <p>改善事項としては、個別の相談時間を拡充して参加者の習熟レベルに合わせた支援とする。</p>
-------	---

②事業計画の策定支援

実施内容	<p>セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に、事業計画策定を支援した。</p>												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">項 目</th> <th style="width: 10%;">H28年 度</th> <th style="width: 10%;">H29年 度</th> <th style="width: 10%;">H30年 度</th> <th style="width: 10%;">R1年度</th> <th style="width: 10%;">R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの</td> <td>4者</td> <td>3者</td> <td>3者</td> <td>3者</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者で事業計画の策定が完了しなかった事業者や、持続化補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。</p> <p>【課題】</p> <p>支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。</p>	項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度	事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの	4者	3者	3者	3者	未定
項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度								
事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの	4者	3者	3者	3者	未定								
今後の展開	<p>基本的に継続実施する。</p> <p>具体的には、職員が持続化補助金申請事業者やマル経融資利用事業者、記帳機械化利用事業者等に事業計画策定の意義や重要性を説明した後に計画策定を支援する。</p> <p>また、内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化に繋げる。</p>												

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進める傾向が強い。

そこで、これまで述べたように「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらおう。その上で「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.16参照)を用いる。

また、経営分析や事業承継に関するヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継のための基盤づくりを進める。目標値は、経営指導員一人あたり3件とする。

(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	9 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
事業承継計画策定件数	—	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件

(特記事項)

※事業計画策定件数の現行は、令和元年度の実績。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下の通りとする。

① 事業計画策定セミナーによる事業計画の策定	
参加対象者	○経営分析セミナーで分析を実施した事業者 (重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」、また、当地域の経済循環を活性させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」の参加を予定する。)
セミナー内容	このセミナーは、事業者に事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に開催し、事業計画の策定手法を習得させ事業計画を策定する。
講 師	中小企業診断士、税理士等
開催回数	3回
参加者	6者
募集方法	○経営分析セミナーの周知の際に、当商工会ホームページに同時掲載して広く周知する ○参加予定者に開催案内を郵送する ○巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する

②事業計画策定支援

対 象 者	<p>○①で完了していない事業者</p> <p>○「3.経営状況分析に関すること」にある「③経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者</p>
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。</p> <p>○中小機構提供「経営計画つくるくん」</p> <p>○全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</p> <p>○栃木県下商工会独自事業「企業カランクアップ事業」</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>

③事業承継計画策定支援

対 象 者	<p>経営分析を実施した結果、事業承継を必要と判断した事業者</p>
実施内容	<p>「生活関連サービス関係事業者」5企業を重点支援先と定め、円滑な事業承継を支援する。</p> <p>具体的には、栃木県事業承継ネットワーク事務局が作成した「事業承継に関するヒアリングシート」を活用し、事業承継者の有無、事業承継に対する考え方、課題等、各事業者の実態を把握したうえで、事業承継計画の策定を支援する。</p> <p>なお、事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は税理士や中小企業診断士を活用するなど、適宜専門家を活用する。</p>

セミナーを中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者や①のセミナーで策定が完了していない事業者に対して経営指導員等が担当制で支援にあたる。

経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。

また、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業計画策定事業者に対するフォローアップの課題等は以下のとおりである。

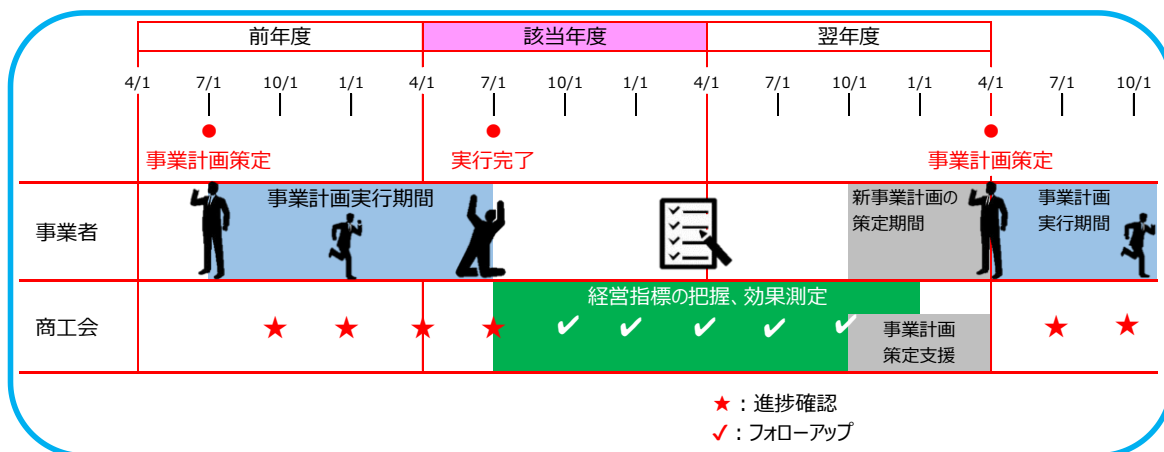
事業計画策定事業者へのフォローアップ													
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度を目標で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。</p> <p>なお、専門的な支援を要する場合には、外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"><thead><tr><th>項目</th><th>H28年度</th><th>H29年度</th><th>H30年度</th><th>R1年度</th><th>R2年度</th></tr></thead><tbody><tr><td>実行支援の延べ巡回回数</td><td>6回</td><td>29回</td><td>23回</td><td>23回</td><td>未定</td></tr></tbody></table> <p>事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成できなかった。</p> <p>【課題】</p> <p>事業計画の実行進捗は事業者によってまちまちであった。計画実行が進まない事業者やアウトカムが乖離してしまっている事業者に対しては、計画の見直しも行ってきたものの、経営発達検討委員会での指摘の通り、専門家の派遣回数が少なかった時期が生じたことが課題。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	実行支援の延べ巡回回数	6回	29回	23回	23回	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
実行支援の延べ巡回回数	6回	29回	23回	23回	未定								
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえ、これまで同様に継続実施する。具体的には、職員が定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、適宜専門家を派遣して問題解決を図るなど、計画的かつ効果的なフォローアップを実施する。</p>												

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならぬよう、小規模事業者に寄り添い継続支援することで、計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にブレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

また、下図のように、前年度事業計画を策定した事業者についても、年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目ない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。



(3)目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者数】	16 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	31 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者数】	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
フォローアップ延回数	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
売上維持事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(特記事項) ・ 現行は令和元年度の実績値

・ フォローアップ延回数の目標値は当該年度の実績値を当該年度の実績値と見做し、過年度の策定事業者は含めない

※ 【事業計画策定事業者】 これまでの実績を鑑み事業計画策定事業者の25%である5者の売上額増加を目標とする。

※ 【事業承継計画策定事業者】 事業承継に向けた内部体制の整備を目的とするため1者の売上額の維持を目標とする

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画策定事業者全員に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う
支援頻度	事業計画策定事業者については四半期に1度、「事業承継計画策定事業者」については四半期に1度を原則の支援頻度とする。
実施方法	<p>フォローアップは職員の巡回を中心とし、状況に応じて外部専門家を活用して支援する。進捗状況を含めたフォローアップ支援内容は、職員、専門家、外注業者、必要に応じて町担当者と情報を共有しながら継続的に効果的かつ効率的な支援とすることとし、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。</p> <p>なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【事業計画策定事業者への実施支援】</p> <p>事業計画策定事業者のうち重点支援先「地域資源を活用する事業者」「生活関連サービス関係事業者」「後継者のある事業者」については、経営発達検討委員会メンバーの専門家と進捗状況を管理共有し、必要な支援内容とその支援に必要な支援者を協議しながらハンズオン支援を行う。</p> <p>【事業承継計画策定事業者】</p> <p>職員は、四半期毎に定期巡回を行って進捗状況の確認を行うとともに、税制措置などの情報提供を行う。</p> <p>なお、計画実行に支障を来した場合など、必要に応じて栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点などと連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。</p>

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するこ と

(1) 現状と課題

これまで実施した新たな需要の開拓に寄与する事業の内容と課題は以下のとおりである。

① ワクワク系の店づくり事業「いちかいおすすめ商品元気店ガイド」の作成及び新聞折込の実施【BtoC】						
対象事業者	重点支援先及び一般小規模事業者					
実施内容	小規模事業者（お店）のおすすめする商品・サービス等をチラシにして商圈拡大のための新しい市場に新聞折込広告を行いPRすることで、新規顧客を獲得し、販路拡大・需要開拓支援をすることを目的とする。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	H28 年度	H29 年度	H31 年度	R1 年度	R2 年度
	掲載事業者数	15 者	15 者	16 者	17 者	未定
	掲載事業者数は増加傾向にあり令和元年度は17事業者の掲載があった。掲載事業者への聞き取りでは、新規顧客が当初の予想よりも多かったことから、出展業者数が増加したと考えられる。					
	【課題】 ガイド掲載による売上増加自体も重要ではあるが、この売上増を成しているのは既存顧客であるか一見客であるかという分析と、一見客を後にリピーターとして取り込んでいくことが更に重要であり、この仕組みを構築していくことが課題である。					
今後の展開	成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。 ガイド掲載をきっかけに一見客をリピーターとして固定客に取り込み定着させるために、栃木県独自の事業である「ワクワク系の店づくり事業(P18 参照)」のノウハウを活用させる。					

②住宅リフォームチラシ作成及び新聞折込の実施【BtoC】

対象事業者	重点支援先(建設業)												
実施内容	<p>商工会「リフォーム一番」所属の13事業者が、住宅リフォームチラシ作成及び新聞折込の実施により、市貝町の分譲住宅地（赤羽地区・市塙地区）の消費者の目に留まる機会を創出し、現在の顧客ニーズの把握や顧客に対して商品訴求も行えることで販路拡大につながり、新規顧客を獲得することを目的とする。</p>												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="515 734 1383 857"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>顧客情報取得件数</td> <td>2件</td> <td>3件</td> <td>5件</td> <td>47件</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>住宅リフォーム相談会開催時に、アンケートを行うことにより顧客情報取得件数を47件と大幅に伸ばすことが出来た。また、取得した情報を分析し活用した結果、7件のリフォーム受注に繋げることが出来た。</p> <p>【課題】 リフォーム受注は、僅かではあっても新たな需要を創出できたが、この規模を大きくしていくことが課題。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	顧客情報取得件数	2件	3件	5件	47件	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
顧客情報取得件数	2件	3件	5件	47件	未定								
今後の展開	<p>成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。</p> <p>加盟店情報、施工事例等をホームページで発信することにより、地域内のみでなく、市貝町内外の消費者にも積極的にPRし需要を開拓する。また、栃木県独自の事業である「地域密着リフォーム事業(P17参照)」のノウハウを活用して建設業者の実践支援を強化する。</p>												

③ウェブマーケティングによる需要開拓支援【BtoC】

対象事業者	重点支援先及び一般小規模事業者												
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域情報ポータルサイトの作成と運営 小規模事業者の認知度向上による新規顧客開拓、地域内回遊への動機づけ ・ 情報発信プラットフォームの作成と運営支援 小規模事業者地震による販促活動のノウハウの蓄積 ・ 「市貝町商工会」の情報発信強化 小規模事業者の経営に役立つ情報の提供 ・ 「地域情報ポータルサイト」の訪問者分析 小規模事業者の販促活動に対する PDCA サイクルを回すための支援 												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="515 913 1380 1037"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>掲載事業者数</td> <td>0件</td> <td>0件</td> <td>0件</td> <td>60件</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>小規模事業者が、苦手とし中々手の回らない情報発信を、「地域情報ポータルサイト」で支援することで、60事業者を掲載し認知度向上をはかり、そのうち32者で新規顧客を獲得することができた。</p> <p>【課題】 小規模事業者へのホームページ作成支援及びホームページの適宜更新が課題だ。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	掲載事業者数	0件	0件	0件	60件	未定
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
掲載事業者数	0件	0件	0件	60件	未定								
今後の展開	<p>成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。</p> <p>加盟店情報、自社の強み等をホームページで発信することにより、地域内のみでなく、市貝町内外の消費者にも積極的にPRし需要を開拓する。</p>												

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって「販路の開拓」は苦手な分野といわれ、最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた、上述の「ワクワク系の店づくり事業『いちかいおすすめ商品元気店ガイド』の作成及び新聞折込」と「住宅リフォームチラシ作成及び新聞折込」の事業は、新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今回においても継続して実施する。

(3) 目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①ガイド掲載事業者数	17 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
目標売上増加率/者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
②リフォーム受注件数	7 件	7 件	8 件	8 件	10 件	10 件
目標売上額/件	—	300 万円	350 万円	350 万円	450 万円	450 万円

(特記事項) ※現行は、令和元年度の実績値

※①、②の目標値はともにこれまでの実績を踏まえて設定

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①ワクワク系の店づくり事業「いちかいおすすめ商品元気店ガイド」の作成及び新聞折込の実施による販路開拓事業【BtoC】	
対象事業者	重点支援先を中心とした一般小規模事業者
事業内容	<p>重点支援先である小売業、飲食業等の需要開拓を目的にガイドの作成及び新聞折込を実施する。</p> <p>なお、ガイド作成時は栃木県独自の事業である「ワクワク系の店づくり事業(P.17参照)」のノウハウ、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法「顧客が商品を買いたくなる動機づけ」を活用する。</p> <p>実施時期：10月～11月に1回</p> <p>配布のターゲット：芳賀郡 人口61千人 配布世帯数14,750世帯 宇都宮東部地区 人口78千人 配布世帯数8,400世帯 塩谷郡高根沢町 人口29千人 配布世帯数7,550世帯</p>

	<p>真岡市 人口 7 8 千人 配布世帯数 5, 9 0 0 世帯 那須烏山市 人口 2 5 千人 配布世帯数 3, 2 0 0 世帯</p> <p>掲載事業者目標：20者 数値目標：1 店舗当たり 5 % の売上げ増 新規顧客獲得 1 店舗当たり 5 人</p>
効 果	<p>○域内外からの集客による売上の増大 ○域内外からの集客による新規顧客の獲得 ○獲得した新規顧客のリピーター顧客化</p>
実施後の フォロー	<p>ガイド掲載新聞折込後は、獲得した新規顧客のリピーター顧客化への取り組みや仕組みづくりをフォローする。 これには、栃木県独自の事業である「ワクワク系の店づくり事業(P16 参照)」のノウハウ、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法「顧客との関係性の構築」を活用する。</p>

②住宅リフォームチラシ作成及び新聞折込の実施による需要開拓事業【BtoC】（継続・改善）

対象事業者	重点支援先を中心とした建設業者
事業内容	<p>リフォームのチラシ配布回数を増やし、お客様の目に留まる機会を増やすことで新規顧客の獲得を目指す。 事業者自らリフォームチラシのポスティング配布により、分譲住宅地などからの新規顧客の獲得を目指す。</p> <p>・チラシの新聞折込 (1)新聞折込時期：9・10・11 月 (2)新聞折込場所：市貝町内 (3)掲載する情報：リフォーム会員事業者のお知らせ、町のリフォーム補助金の活用</p>
効 果	<p>○域外からの集客による売上の増大 ○域外からの集客による新規顧客の獲得 ○獲得した新規顧客のリピーター顧客化</p>
実施後の フォロー	<p>リフォーム相談者からアンケート調査を実施し、顧客満足度を測る。この際、金額・満足度を中心とした感想や要望を関係業者にフィードバックして改善に繋げる。</p>

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当町企画振興課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「P D C A評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表12）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表13）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」「事業計画策定件数」「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してP D C Aサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

（図表12）検討委員会における評価基準

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価					
評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適切であり、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				
（委員からのコメント/評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等）					
▶ (5) P D C A評価		判定			
実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。			<p>A：目標を達成することができた。（100%以上）</p> <p>B：目標を概ね達成することができた。（80%～99%）</p> <p>C：目標を半分程度しか達成することができなかった。（30%～79%）</p> <p>D：目標を達成することができなかった。（30%未満）</p>		

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会によりP D C Aサイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

①経営発達支援計画検討委員会の開催

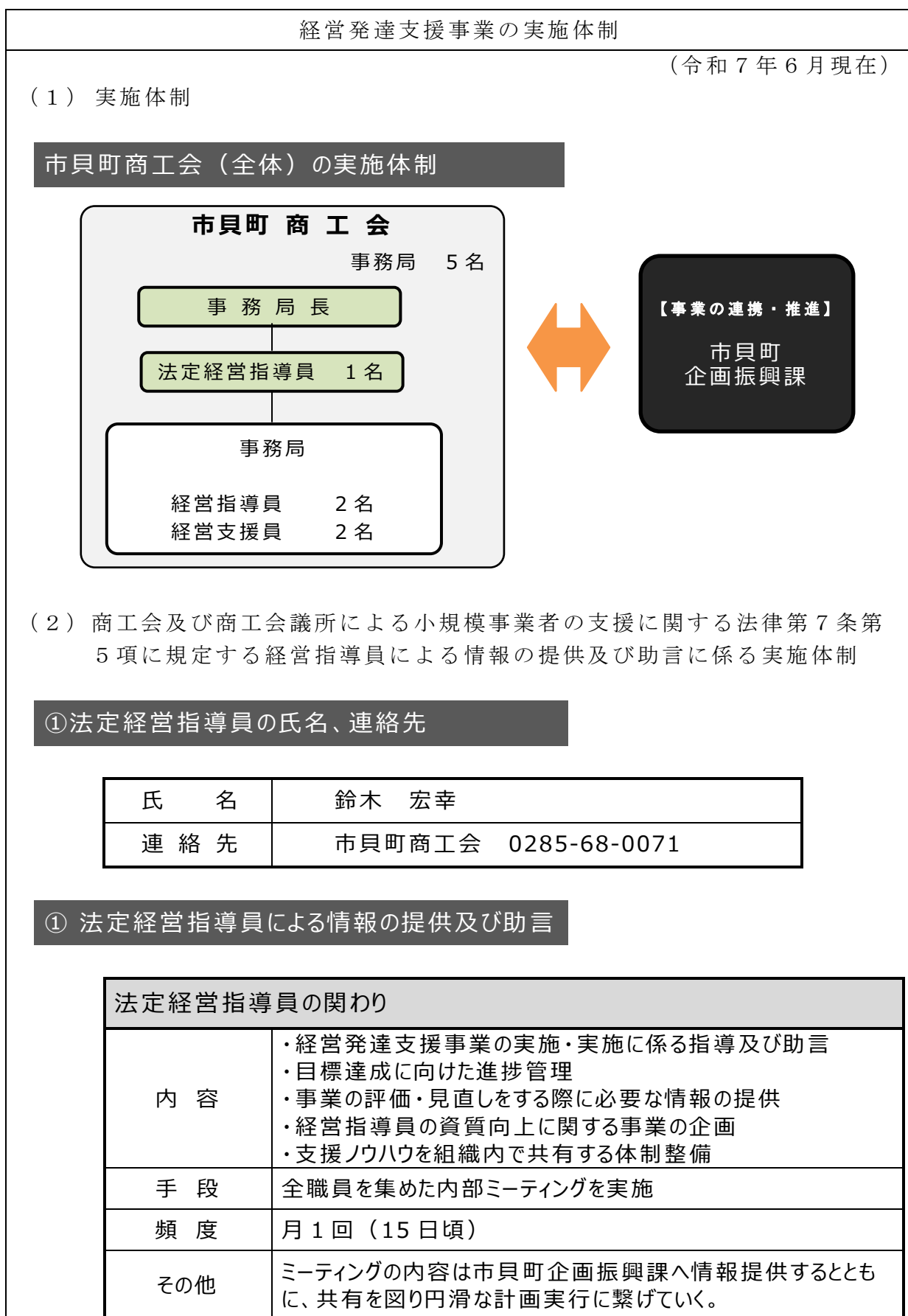
<p>目 的</p>	<p>経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。</p>
<p>想定委員 (オブザーバー含む)</p>	<p>市貝町企画振興課長 中小企業診断士 柴田幸紀 法定経営指導員 長岡好美 栃木県商工会連合会職員</p>
<p>開催回数</p>	<p>年1回 2月に開催</p>
<p>情報の展開</p>	<p>理事会・総会に報告する。 「アクションプラン」の結果（図表13）とともにホームページへ掲載する。 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする</p>

(図表13) 2019年アクションプラン実績集計

区分	項目	ポイントの基礎	実績		評点	評点内訳	
経営 発達 支援 計画 に係る 取組み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み						
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	目標達成度		B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)		
					43/50	小計満点: 50point	
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関する事						
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	1企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化 (全会員への巡回) ★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を1回 訪問	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 (ニッパネット.com・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用 (マル経制度幹旋) ★	経営指導員数×6件	12件	4件	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用 (記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	40件	40件	4	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
						8/44	小計満点: 44point
	2. 商工会組織の強化に関する事						
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	20企業	13企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	67.2%	68.9%	7	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
1会員あたりの会費		対前年比1%増	14,665円	15,120円	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
手数料等収入		対前年比3%増	6,121,150円	6,879,229円	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
② 自主財源確保 ★	福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+2口	-0.5口	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し (増減ならず)	
	火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持 金額維持	-5件 -3,650万円	0	6 目標達成 (件数・金額の両方超過) 4 目標達成 (両方維持) 1 目標未達成 (いずれか維持) 0 実績無し (両方維持ならず)	
③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	20%	23.5%	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成		
					26/44	小計満点: 44point	
3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
① 地域のブランド化 (支援件数)	1件	1件	3件	6	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 (動きあるも支援に至らず) 0 実績無し		
② 賑わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件	5件	4件	1	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し		
					7/12	小計満点: 12point	
					84/150	基礎点合計100pt/満点150pt	

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 市貝町商工会

所在地	〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙 4117 番地 12
電話番号	0285-68-0071
F A X	0285-68-0485
E-Mail	ichikai_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 市貝町企画振興課

所在地	〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙 1280 番地
電話番号	0285-68-1118
F A X	0285-68-3227
E-Mail	Kikaku02@town.ichikai.tochigi.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550
3-1.経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
3-2.需要動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
4.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
5.事業計画の策定支援に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
7.新たな需要開拓に関する事業	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
9.経営指導員等の資質向上に関する事業	0	0	0	0	0
10.支援ノウハウ等の情報交換に関する事業	0	0	0	0	0
11.地域経済活性化に資する事業	0	0	0	0	0

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等